

نظرية عربية في الإدارة

من

أجل تنمية مستدامة

أ.د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة



تلعب الإدارة دوراً كبيراً وعظيماً في تقدم الأمم والمجتمعات في مختلف أرجاء العالم. ويشير مؤسس علم الإدارة "هنري فايول" إلى أن الفرق بين شركة ناجحة وأخرى فاشلة، مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة، منظمة ناجحة وأخرى فاشلة، أن هناك مديراً ناجحاً او مديراً فاشلاً.

فإذا نجحت هذه الشركة وتلك، وهذه المؤسسة والأخرى وهذه المنظمة والبقية، فهذا يعني نجاح المجتمع بتحقيق التنمية في كافة قطاعاته المختلفة: التعليمية والصحية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... الخ، بما ينعكس في النهاية على رفع مستوى المعيشة لأفراد ذلك المجتمع وتحقيق الرفاهية لعموم أفراده.

لا عجب أن يسعى العلماء والباحثون منذ الخليقة بالبحث عن الوسائل والأساليب والطرق الكفيلة ببناء المدير الناجح والفعال في تحقيق الأهداف. فظهرت العديد من النظريات ولا زال يظهر الجديد منها بين فترة وأخرى وسيظل البحث مستمراً ودائماً لتحقيق الكفاية الإدارية.

ماهية الإدارة

هناك العديد من التعاريف للإدارة بل العشرات منها، وبعد الإطلاع عليها، توصل أ.د. عبد العزيز أبو نبعة إلى تعريف يتميز بالشمول هو إن "**الإدارة عبارة عن فن ومعرفة استخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة**".

<u>وهذا التعريف يؤكد على النواحي التالية:</u>

- لا بد من أن تتوافر للمدير الناجح أولاً قدراً من المواهب والكاريزما التي تجعله يجد قبولاً من الآخرين مثل الهيبة (كالطول والشكل والوجه الخ) بالإضافة إلى فنون الإدارة الأخرى كالعدل، والصبر، والحكمة، والثقة بالآخرين، وفن حل المشاكل. فهذه توجد في طبائع الأشخاص التي طبعوا عليها فأين تعلم المدير العدل، أو الصبر، أو الحكمة، أو الثقة.
- ثم يأتي العلم الذي لا غنى عنه الآن، لصقل هذه المواهب ولتجعله قادراً على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة في عصر العولمة والحوسبة والإنترنت، فالمواهب وحدها لا تكفي إذ لا بد للمدير الناجح من أن يكون على معرفة بالعديد من العلوم مثل الاقتصاد أو الحاسوب، والأبحاث والتسويق والتمويل، أو شؤون الأفراد فضلاً عن ثقافة واسعة ومعرفة شاملة بالبيئة والظروف والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية إلى آخر هذه المعرفة اللازمة لإعداده للقيام بمهامه الإدارية بنجاح.

- ويؤكد هذا التعريف على أهمية المعرفة بالأنشطة الإدارية مثل المقدرة على التخطيط والرقابة والتنظيم والتدريب والتوجيه والقيادة والتنسيق واتخاذ القرارات على أسس علمية.
- وان هذه الأنشطة والمعرفة لازمة لتوجيه كافة الموارد من مالية أو أفراد، أو سلع أو خدمات ..الخ وإدارتها بالشكل السليم.
- كما أن هذا التعريف ينطبق على أية منظمة سواء كانت قطاع عام أو قطاع خاص أو شركة أو مؤسسة أو مدرسة أو بنكاً وأياً كان شكل المنظمة أو المؤسسة.
- كما يؤكد هذا التعريف أهمية تحقيق أهداف تلك المنظمات سواءً كانت ربحية أم غير ربحية من خلال تحسين الخدمة وتحقيق الجودة .
- وليس فقط تحقيق الأهداف ولكن بأقصى كفاية ممكنة بمعنى تحقيق أقصى ربحية أو أفضل خدمة بأقل تكلفة حتى يصل المدير الناجح إلى الكفاية الإدارية المنشودة.

واقع الإدارة العربية

هناك حقيقة متواضعة يشير إليها د. ابراهيم المنيف ويسلم بها معظم الباحثين والممارسين في حقل الإدارة مفادها أن الدول العربية دول متخلفة أو ما يسميها البعض تلطفاً بالنامية وأن هنالك اجماعاً يسلم به معظم الباحثين بتخلف الوطن العربي الشامل في المجال التكنولوجي عموماً والمجال الإداري على وجه الخصوص.

تبقى في مقدمة هذه المشكلة نقطة هامة وهي أن الذين يحاولون إيجاد سبل التطوير عن طريق التعليم الإداري والتدريب، لم يحاولوا أساساً أن يحددوا أولاً أبعاد وعوامل ومظاهر التخلف الإداري. وقام د. ابراهيم المنيف بتحديدها على النحو التالي :

- نقص المعلومات والإحصائيات وإن وجدت فهي متقادمة أو غير دقيقة.
- نقص الإنتاجية والكفاءة الإدارية وعدم توافر القيادات الفاعلة للتطوير والتحديث.
- عدم وضوح مفهوم الإدارة وعدم مساهمة علماء وكتاب الإدارة العرب في تطوير النظريات الإدارية .
- عدم توافر قواعد المهنة الإدارية مثل توصيف الوظائف وتصنيفها ووضع الهياكل التنظيمية وإجراءات وقواعد العمل في الكثير من المؤسسات والشركات .
- البيروقراطية والروتين وعدم تفويض السلطة والصلاحيات الإدارية وعدم الثقة في الموظف أو تحفيزه لأداء العمل الجيد عموماً.
- نقل النظريات الغربية في الإدارة دون محاولة تطويعها لتلائم الظروف والبيئة العربية.

وقد أشار د. ابراهيم المنيف إلى المشكلة تحديداً :

"ومن الواقع التاريخي لا بد لنا أن نقترح بأن يقوم المدراء العرب، بوعي إداري لدورهم، بالإسهام في التفكير المنظم بدلاً من استهلاك الأفكار الغربية دون مراجعتها والتحقق من ملاءمتها لحاجات البيئة العربية. غير أن الاعتماد الكبير عليها يعتبر سبباً لعدم التفكير وكذلك عدم الاتيان بأفكار ونظريات إدارية تنبع من

الواقع العربي. ومن الملاحظ كذلك اعتماد الإداريين العرب، لعد توفر خلفية إدارية، على التجربة الذاتية اللاعقلانية وإظهار العداء لكل ما هو علمي وجديد. وكل ذلك يؤدي بنا إلى منزلقات التخلف الإداري ولا يمكن تحقيق التطوير إلا إذا لعب الإداريون العرب دوراً طليعياً في إغناء الفكر الإداري العالمي، فاستمرار الإداريين العرب بالاكتفاء والممارسة دون التنظير يؤكد عدم الشعور بالمسؤولية لديهم وبعدم الاتساق التاريخي الذي سبق ذكره بالنسبة لدور الإداريين الغربيين بالممارسة والتنظير معاً".

وطالب د. المنيف بالحل :

"وإن من أسباب التخلف الإداري الذي يعيق التنمية هو انعدام الربط بين النظرية والتطبيق. والجدية في القضاء على هذا التخلف تكمن في ربط النظرية بالتطبيق والإتيان بأفكار حديثة من التطبيق ونقلها إلى نظريات. وعلى الإداريين العرب بذل الجهد بأن يستخلصوا من تجاربهم وممارساتهم أفكاراً تؤدي إلى مفاهيم وأسس ومبادئ كمكونات للنظرية. وقد آن الأوان لقيام الإداريين العرب بنشر حصيلة ممارساتهم وتفكيرهم لإغناء التطبيق والنظرية الإدارية بالأفكار والمفاهيم الملائمة للبيئة العربية. فبدلاً من الاعتماد الكلي على انتقال النظريات الغربية، سيكون أمامنا بديل آخر بالإتيان بالأفكار المؤيدة لتنمية وتطوير نظريات إدارية عربية نابعة من البيئة والتجارب والممارسات المؤكدة لطواعية البيئة العربية".



من أمراض الإدارة العربية المتعارف عليها بين الكتاب العرب:

- أمراض الواسطة
- أمراض المحسوبية
- أمراض النفاق الإداري
- أمراض الانفصام الإداري
- أمراض قلة الكفاءة الإدارية
- أمراض الظلم الإداري

هذه الأمراض التي نذكرها على سبيل المثال لا الحصر هي ما نسعى إلى معالجته ووضع الحلول المناسبة لها لرفع سوية الكفاءة الإدارية العربية للحاق بركب الأمم المتقدمة ومستمدة من بيئتنا العربية والإسلامية.

نظريات إدارية سابقة

هناك العديد من النظريات الإدارية السابقة الغربية والتي نقلت إلى العربية ونستعرضها على وجه السرعة دون الدخول في تفاصيلها، حيث تملأ العديد من الكتب الإدارية، والتي ساهمت مساهمة ضئيلة في رفع سوية الإدارة العربية لأنها نظريات مستوردة لا تلائم العقل العربي في كثير من الأحيان مما يجعلنا نقرؤها وندرسها ولا نمارسها أو نطبقها إما لقلة القناعة بها أو لشعورنا أنها لا تلائم البيئة العربية. من هذه النظريات السابقة :

- نظرية البيروقراطية الألمانية
- النظريات الأمريكية مثل :
  - نظرية X
  - نظرية Y
  - نظرية S
  - نظرية M.B.O
  - نظرية System
- النظرية اليابانية Z

بينما العرب لا يوجد لهم نظرية خاصة بهم مستمدة من بيئتهم العربية والإسلامية وقابلة للتطبيق وتحقيق الأهداف.





وبعد أن استعرضنا النظريات الغربية في الإدارة (الألمانية والأمريكية واليابانية) وعلى الرغم من أهميتها لتطور الفكر الإداري عموماً والعربي على وجه الخصوص مما لا نستطيع معه تجاهلها أو إنكار الحاجة إليها أو أهميتها لتطوير أداء الإدارة العربية. إلا أنه لا يفوتنا أن نلاحظ أن هذه النظريات قد نشأت في بيئات غربية والتي تختلف عن البيئة العربية. ولا ينكر كاتب أو باحث أو مؤلف إداري أهمية البيئة وتأثيرها على فكر الفرد أو العامل والأهم تأثيرها على عقل المدير.

لكن يلاحظ على هذه النظريات السابقة إما أنها تركز على المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال النموذج الأمثل للتنظيم (النظرية البيروقراطية / ماكس) أو تركز على إجراءات العمل وتبسيطها أو ظروف العمل من إضاءة أو تكييف .. الخ وتحسينها (النظرية العلمية/ تايلور)، أو على العلاقات الإنسانية (نظرية العلاقات الإنسانية/ مايو) أو بناءً على ولاء وانتماء العامل للمنظمة (النظرية اليابانية) ومع عدم انكارنا لأهمية النظريات في تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، إلا أن أياً منها لم يغص في فكر المدير، ومعتقداته والبيئة المحيطة به وأثرها على أدائه وهو جوهر العملية الإدارية كلها.

يؤكد هنري فايول مؤسس علم الإدارة أنه إذا كان هناك شركة ناجحة أو فاشلة، مؤسسة ناجحة أو فاشلة، منظمة ناجحة أو فاشلة، فإن هناك مدير ناجحاً أو فاشلاً .

لم يقل العامل أو ظروف العمل، أو التنظيم على الرغم من أهميتها لأن ذلك يصنعه المدير، الناجح في النهاية والراغب في النجاح، وأؤكد على كلمة الراغب. وتتأثر هذه الرغبة والمقدرة على نوع البيئة وأؤكد على كلمة البيئة مرة أخرى التي تربى فيها المدير، والتي بنى من خلالها معتقداته ومفاهيمه وعاداته وتقاليده، والتي بدورها تصنع منه مديراً ناجحاً أو فاشلاً. فكم من مدير في عالمنا العربي عاد حاملاً شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال من أرقى الجامعات العربية أو تربى على أيدي هؤلاء العائدين ولكنه وضع كل ما تعلمه على الرف وأخذ يمارس البيروقراطية، والتسلط، والتمييز والتعسف وممارسة عقده التي نشأ عليها على هؤلاء الموظفين المساكين، فقتل بدكتاتورية روح الإبداع لديهم، وطمس على حوافز الإنتاج للعاملين بتحيزه، أو حتى طفش بعض الكفاءات خوفاً على كرسيه، ونسي كل ما تعلمه في فنون الإدارة وعلومها (وعادت حليمة إلى عادتها القديمة) وكما يقول المثل (راح منشار ورجع شاكوش) للدلالة على أنه يمارس الأداء السيئ (باحتراف).

طبعاً، لا أعني بذلك التعميم، ولكن للأسف من خلال مشاهدات الباحث وتجاربه العديدة وفي مختلف القطاعات، يستطيع أن يؤكد أن هذه النماذج السيئة موجودة بيننا ولا نريد أن نغض الطرف عنها، وندفن رؤوسنا في الرمال، ونقول إن الإدارة العربية بخير وعلى ما يرام، بينما يلمس المواطن العربي في كل مكان سوء استعمال المدير لسلطاته واستخدامه لإدارته كمقاطعة أو مزرعة يفعل بها ما يريد وما يشاء لغياب المساءلة والمراقبة والمتابعة العلمية وأركز على كلمة العلمية مرة أخرى لأنها هي التي تقوّم الأمور وتصحح الاعوجاج، وليست الرقابة السماعية والنفاقية والتحسسية على أداء الموظف، فالمدير الجاهل أو ضعيف الشخصية هو الذي يستخدم أسلوب "الإدارة بالتجسس" أما المدير الناجح فيستخدم الأساليب العلمية في الرقابة .

هذا الواقع والاتجاه الخاطئ الذي نسير فيه علينا تغييره، وحتى نستطيع ذلك علينا معرفة الأسباب ومعالجتها والعودة إلى الجذور والتراث والأصالة والتاريخ والقيم لنستم منها وليس من واقعنا الحالي أو من الغرب ما يعيننا على تصحيح المسار وتوجيه الجهود لتحقيق التنمية واللحاق بركب الدول المتقدمة ونساهم في تطوير العلوم بدلاً من أن نكون متلقين لها فقط.

فإذا أخذت النظريات السابقة على علاتها وبحذافيرها دون تطوير أو تعديل بما يلائم البيئة الجديدة فلا شكك أنها سوف تفشل في تحقيق الأداء المطلوب، خاصة وأن ذهنية أو عقلية الفرد العربي لها خصائص فريدة تختلف تماماً عن عقلية أو ذهنية العامل في الغرب، فالقيم الاجتماعية مختلفة والثقافات متباعدة، وأساليب التفكير ورؤية الأمور متنوعة بل أحياناً متضاربة فالفرد العربي يتميز بالكبرياء والأنفة والشهامة والكرم والحساسية المفرطة أو العصبية القبلية في أحيان أخرى. كل ذلك يستلزم منا بالطبع أن نبحث عن هويتنا العربية في الإدارة والمستمدة من قيمنا وأصالتنا وتقاليدنا العربية والإسلامية الراسخة منذ عشرات القرون، وأن نقوم كذلك بتعديل وتطوير وتكيف هذه النظريات الحديثة لتلائم بيئتنا العربية حتى يتحقق النجاح المنشود.

من هذا المنطلق بدأ أ.د. عبد العزيز أبو نبعة بتكوين النظرية العربية في الإدارة من بادية الصحراء نبع النقاء والصفاء والتي تقوم على ثلاثة أعمدة، إذا اقتنع بها المدير العربي، وعمل بها وطبقها، بالإضافة إلى ما سبق ذكره من أساليب الإدارة الحديثة فإنه يحقق النجاح والفعالية الإدارية بالتأكيد. إذ أن هذه النظرية لم تأتي كي تلغي ما وصل إليه علم الإدارة، ولكن لتكمله وتجعله صالحاً للإنجاز في البيئة العربية.

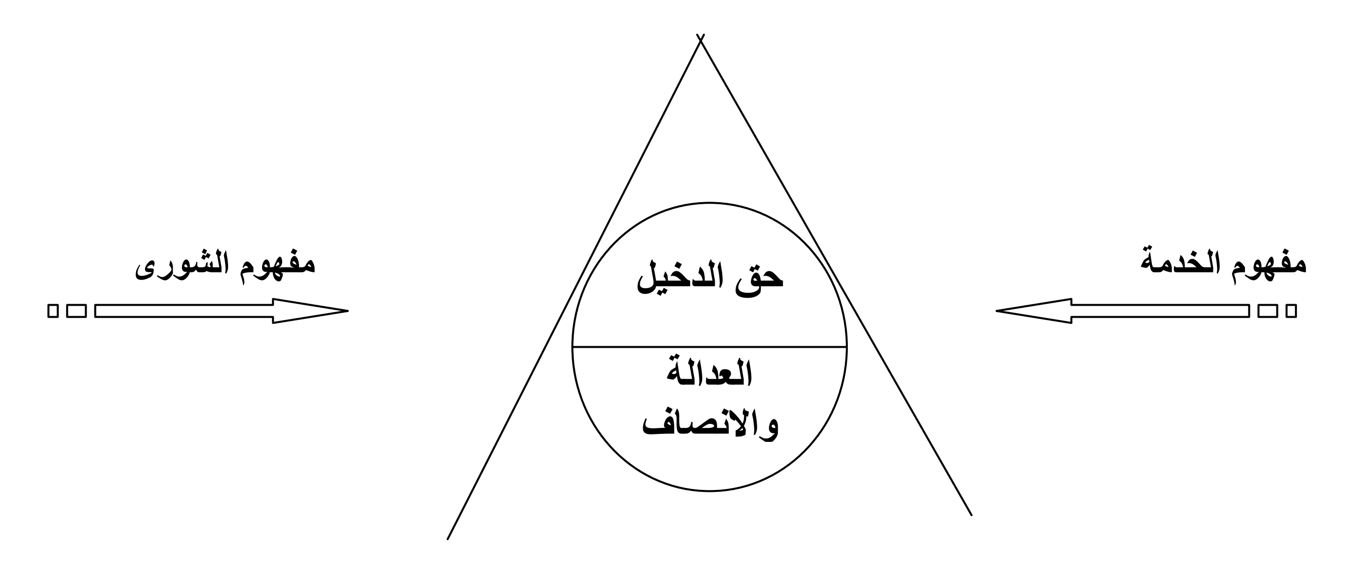
فما هي هذه المبادئ الثلاثة لنظرية الإدارة العربية الحكيمة؟

نلاحظ بعد الاطلاع على تراثنا الغربي والإسلامي أن شيخ العشيرة في القبيلة العربية يستمد سلطاته ومكانته في العشيرة من ثلاثة مفاهيم أساسية :

<u>أولاً</u>: مفهوم الخدمة : حيث أن كبير القوم خادمهم، أي أن الذي يسهر على راحة وسعادة أفراد عشيرته ويحل مشاكلها ويعمل على رفاهية أفرادها وحمايتهم.

<u>ثانياً</u> : مفهوم الشورى : إذ أن قرارات شيخ العشيرة لا تكون منفردة بل هي رأي جماعي وخلاصة مشورة أهل الرأي والحكمة في مجلس عشيرته .

<u>ثالثاً</u> : مفهوم حق الدخيل : أي العدالة وإنصاف المظلوم وحمايته حتى يصل إلى حقه.

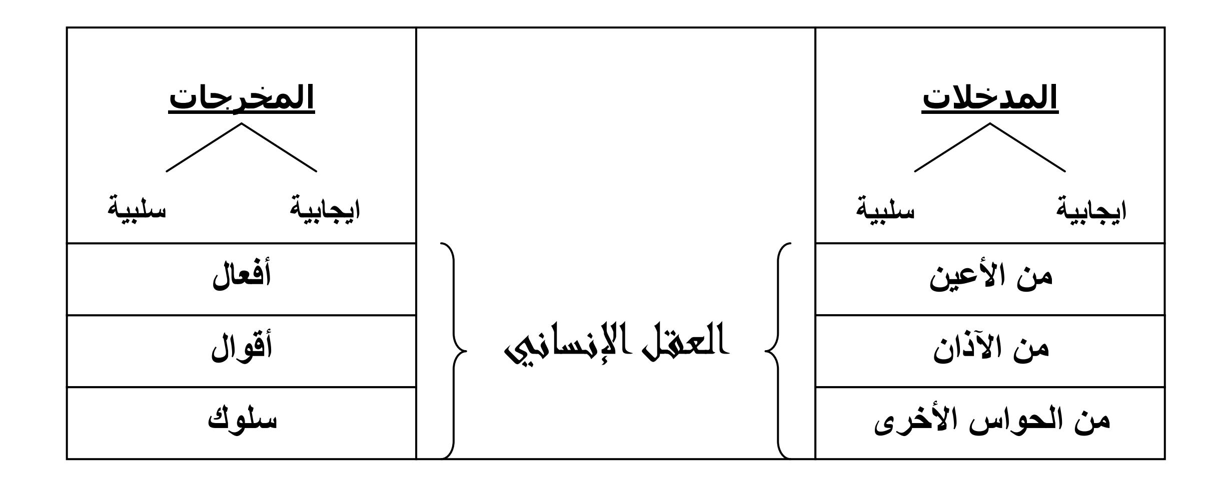


Arabian Management Theory
نموذج نظرية الإدارة العربية
للأستاذ الدكتور عبد العزيز أبو نبعه

من الجدير بالذكر، أننا بهذه المفاهيم الثلاثة، لا نحاول إعادة اختراع العجلة، فجذورها موجودة في تراثنا العربي وحضارتنا الإسلامية، ولكننا حاولنا وضع هذه العجلات معاً لنجعل مركبة الإدارة قادرة على التقدم والسير إلى الأمام. فاسحق نيوتن لم يخترع سقوط التفاحة على الأرض ولكنه فقط أجاب على السؤال لماذا تسقط على الأرض؟

فيما يلي نموذج العقل الإنساني يوضح المؤثرات فيه ونتائج تلك المؤثرات:

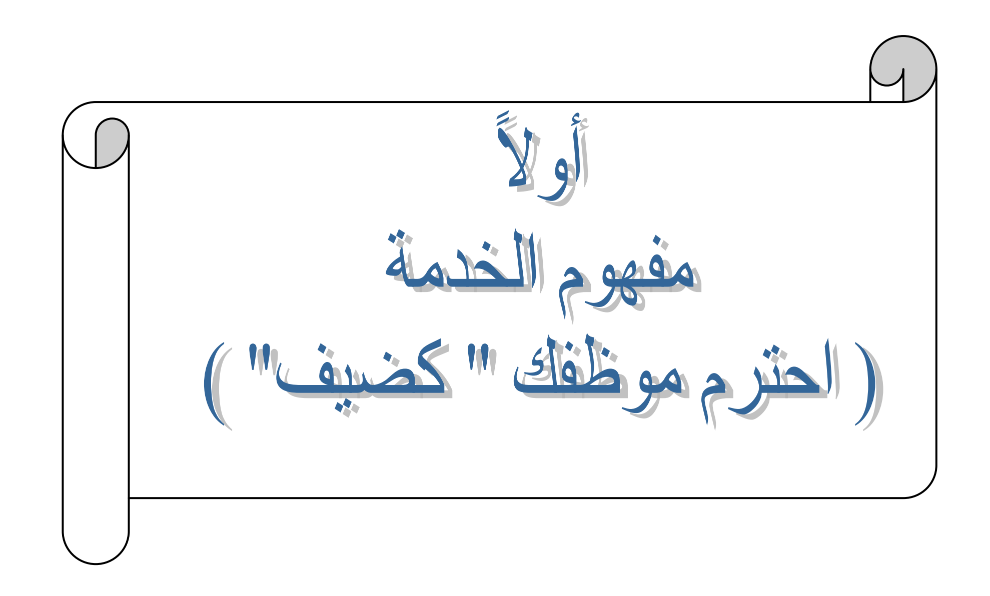
نموذج العقل الإنساني



فإذا أردنا تغيير أو تطوير أداء المدير العربي، علينا أولاً تغيير أو تطوير مدخلات عقل المدير العربي، حتى نستطيع أن نؤثر فيه ونرفع من كفاءته الإدارية

المدخلات	عقل المدير العربي	المخرجات
مفهوم الخدمة		انتاجية أفضل
مفهوم الشورى		معاملة أحسن
مفهوم العدالة		ربحية أكثر.. الخ

والآن ما هي تفاصيل هذه المفاهيم الثلاثة التي ينبغي على المدير العربي تبنيها، ثم وضعها موضوع التطبيق العملي إذا كان راغباً ولديه الإرادة في تحسين إنتاجية العاملين معه ورفع كفاءته الإدارية..؟؟؟



العمود الأول : مفهوم الخدمة

يقول المثل العربي القديم "كبير القوم خادمهم" أي الذي يسهر على راحتهم، وحل مشاكلهم، والعمل على رفعتهم وتقدمهم أي بمعنى مختصر يعمل للصالح العام والخاص، ويقول بيتر دركر عالم الإدارة المعروف "يستمد المدير سلطاته من قبل المرؤوسين لها" أي أن المدير الناجح هو الذي لا يستخدم سلطاته بل يقنع الناس بها، ويقول عالم التسويق فيليب كوتلر "المستهلك دائماً على حق"، وعليه بني مفهوم التسويق الحديث الذي يبحث عن حاجات الناس ومن ثم يعمل على تلبيتها .

هذه المفاهيم كانت موجودة منذ مئات بل آلاف السنين في تراثنا العربي والإسلامي فلكم في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة والذي كان يسهر على راحة امته وسعادتها في الدنيا والآخرة، ومن بعده الخلفاء الراشدين، وقصة أبي بكر رضي الله عنه الذي كان يسعى على الأرملة لينظف لها بيتها، ويحلب لها عنزتها معروفة، وعمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي كان يحمل على كتفيه كيس الدقيق، ويأبى أن يحمله عنه خادمه ليقدمه للمرأة التي كانت تطبخ الحصى.... أيضاً مشهورة، وكان يقول لو أن بغلةً عثرت في العراق لخشي أن يسأله الله عنها، هؤلاء هم القادة..... الذين قادوا أمة بكاملها بالقدوة الحسنة، فعلى المدير العربي أن يتعلم منهم وليس من دركر أو كوتلر الذين أخذوا علومنا وصدروها لنا نظريات حديثة، فهذا النموذج الذي يتبغي أن يسير عليه المدير العربي، وليس كما هو يفعل الآن، يترك الطوابير على كاهل الموظف المسكين ويجلس في مكتبه يحتسي الشاي ويقرأ الجريدة، وربما يهاتف زوجته أو قريبه، بدل ان يبادر إلى معاونة هذا الموظف المسكين. طبعاً لا أقصد بذلك التعميم، ولكن هذا النوذج السيء موجود بيننا في كافة أرجاء الوطن العربي ولا نستطيع أن ننكره ومن منا لم يشاهد المدير الذي يأتي إلى عمله متأخراً أو يكون آخر من حضر للاجتماع بعد موعده المحدد، وإذا جاء الموظف متأخراً يا ويله وسواد ليله وكما قال الشاعر :

إذا كان رب البيت للدف ضارباً فشيمة أهل البيت كلهم الرقص

الكرم صفة من صفات العربي في البادية التي لا يزال يتمسك بها ويعتز بها، فهي تجري مع دمائه كصفاته الأخرى من شهامة وإباء، وعزة نفس، وإغاثة الملهوف، ورثها من أجداده،

وهي ميزة لا يصطنعها ولا يتكلفها بل هي عفوية وسجية من سجاياه التي طبع عليها ورضعها منذ نعومة أظفاره، والعربي البدوي معروف بالشهامة وحسن المعشر وإكرامه للضيف واستقباله له بوجه باسم والترحيب به.

وبيت العربي الأصيل عامة والبدوي خاصة لا يخلو من دلة نحاسية مملوءة بالقهوة العربية الطازجة التي يقدمها لضيفه مع حبة تمر بعد الترحيب به وتجليسه في صدر البيت إكراماً له، وإكرام الضيف عند البدو أمر عظيم لا يفوقه أي أمر آخر، وهي الصفة الملازمة لأهل البادية، وهي إحدى أركان عاداتهم وتقاليدهم التي توارثوها، فللضيف مكانة عظيمة في نفس البدوي العربي فلا يتوانى في تقديم الضيافة بأفضل ما لديه، وقصة كرم حاتم الطائي مشهورة ومعروفة وبها ساد قومه وسار ذكره في الآفاق إلى يومنا هذا، ولا يزال العرب يتبارون ويتنافسون في إكرام الضيف.

فالضيف متى قدم على صاحب البيت يستقبله بالترحيب والحفاوة وفي ذلك قيل في الضيف (إذا أقبل أمير، وإذا جلس أسير، وإذا قام شاعر) ومعنى ذلك أنه يجب على المضيف أن يستقبل ضيفه بالحفاوة اللازمة والترحيب الحار على قدومه، وإظهار الوجه البشوش والفرح لمقدمه وهو في ذلك بمنزلة "الامير" هذا ما ينبغي على المدير العربي أن يفعله للموظف، أي إظهار الاحترام والتقدير .

وإذا جلس الضيف فهو أسير لمعازيبه أي مضيفه، فلا يجوز له أن يخرج إلا بإذنه وأن لا يخالف أصول الضيافة والعادات والتقاليد لمضيفه، وهذا أيضاً ما على الموظف العربي أن يفعله، فهو أسير الشركة أو المنظمة التي يعمل بها، فليس له أن يخرج عن قوانينها وأنظمتها، وتعليمات مديره.

وإذا قام شاعر، أي عند انتهاء فترة الضيافة، فعلى الضيف عندما يغادر مضيفه، أن يذكره بخير، ويشير إلى كرمه وعطفه، وهذا ما تشير إليه الإدارة الحديثة " تحت تكنولوجيا طرد موظف" بمعنى احترام الموظف حتى آخر لحظة يغادر فيها عمله، حتى يعكس صورة طيبة عن شركته مما يرفع من سمعتها في السوق وبذلك يتم استقطاب أفضل الكفاءات لديها.
إذاً المدير العربي عليه ان يتبنى هذا المفهوم، فإذا أراد أن يكون مديراً ناجحاً فليعامل موظفه " كضيف" أي بالاحترام والتقدير، وليس كعبد يمارس عليه ساديته وجبروته وقسوته وعقده النفسية، والاحترام لا ينفي صفة الحزم، يقول الشاعر العربي:

فقسى ليزدجروا ولم يكُ جازماً يقسو أحياناً على من يرحم

إن جوهر الإدارة الفعالة، أن تقول " للمحسن أنت أحسنت وللمسيء أنت أسأت".
لقد أشارت إحدى الدراسات إلى ماذا يتوقع الموظف من المدير من وجهة نظر الموظف ومن وجهة نظر المدير، وتبين أن المدير يتصور أن الموظف يريد منه الراتب والعلاوات والترقيات بينما في الحقيقة أن الموظف من وجهة نظره يتوقع من المدير الاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار.

فإذا أردت أن تكون مديراً ناجحاً، احترم موظفك وعامله " كضيف"، وإذا استخدمنا المديح والإطراء بحذق ومهارة فإنهما يكونان من أقوى الحوافز لإجادة العمل، ولكم في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة، والذي قال فيه تعالى: "**وَلَو كُنتَ فَظّاً غَليظَ القلبِ لانفضّوا من حولك**" (آل عمران : الآية 159) وقال تعالى: "**وقولوا للناس حُسناً**" (البقرة : الآية 83) وقال تعالى: "**قولٌ معروفٌ ومغفرةٌ خيرٌ من صدقةٍ يتبعها أذىً**" (البقرة: الآية 263) وقال تعالى: "**أَلم تَرَ كيفَ ضربَ اللهُ مثلاً كلمةً طيّبةً كشجرةٍ طيّبةٍ أصلها ثابتٌ وفرعها في السماء، تؤتي أُكلها كلَّ حينٍ**" (ابراهيم : الآية 24-25) صدق الله العظيم. وقال صلى الله عليه وسلم "**لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه**".

إن من أقدس الأشياء في حياة الأفراد هو شعوره بالاحترام بين الآخرين، ويمتعض الموظف ولو في صمت إذا ما بدت أقل إشارة من المدير توحي بالسخرية أو أي مظهر يوحي بترفع من جانب مديره، فالتهكم والسخرية ليس لهما مكان في الإدارة السليمة، هل حاولت يوماً أن ترضي طفلاً بعد أن أغضبته؟ إن الطفل سوف يجيب بغلظة مهما كانت آراؤك معقولة ومهما كانت مبعث الرضى لهذا الطفل، كما لو أن كل الأبواب إلى عقل هذا الطفل قد أقفلت، بل إن آراءك السارة لن تجد لديه أذناً صاغية، هذا ما يحدث من الناحية النفسية، والأمر لا يختلف كثيراً مع الكبار، إلا أن الموظف الكبير تعلم كيف يتحكم بإخفاء غضبه أكثر من الطفل. ومن ثم فمن المهم أن أي اتصال ناجح مع أي فرد بقصد التأثير فيه يجب أن يبدأ بالشيء الذي يسر الموظف ويجعله يشعر بأهميته ثم وجه له ملاحظاتك بقصد تصحيحه وتحقيق مصلحته وليس بقصد إهانته أو التقليل من احترامه. هذا ما اصطلح عليه بعملية النقد البناء :

قال الإمام الشافعي :

تخيرني بنصحك على انفرادٍ وجنبني النصيحة في الجماعة
فإن النصح بين الناس نوعٌ من التوبيخ لا أرضى استماعه

يتوقع الموظف من مديره حماية مصلحته وليس معاداتها، وإذا كنت تريد ولاء موظفيك فيجب أن تقدر وقتهم وقدراتهم، وهذا يعني أن تكون لديك الحساسية لفهم ذلك، لأن المدير الذي لا يحس ولا يفكر يمكن أن يكون عديم التقدير والاحترام، ويتوقع منك مرؤوسيك أن تحترم شعورهم وتعاملهم كبشر، وقد يحدث أحياناً أن تكون أعصابك مشدودة أو مجهدة ولكن ليس من المحتم أن يكونوا على علم بذلك، وليس في وجود المشاكل عندك ما يعطيك العذر لكي تؤلمهم، ولسوف يقبلون هذه الحالة مضطرين حتى يجدوا عملاً آخر، وأنت لك ميزة السلطة على مرؤوسيك ولكن إذا أسات استعمالها فأنت مدير فاشل.

وإذا استطعت حقيقةً أن تقوى القدرة على أن تضع نفسك مكان الآخرين دون أن يتأثر تفكيرك بميولك وأهوائك وأغراضك الشخصية، وإذا كنت حقيقة تستطيع أن تتقمص الآخرين وتفكر كما يجول بفكرهم، فإنك تكون قد قطعت شوطاً طويلاً لتكون مديراً ناجحاً على الآخرين، والمبدأ بسيط منذ آلاف السنين "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك"، فوجه

التحية إلى من تلقاه بلطف وعلى الفور، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "**تبسمك في وجه أخيك صدقة**"، وكن حسن الاستماع لهموم ومشاكل موظفيك، وكن لطيفاً في تعليماتك وقل "أتسمح" ولا تقل "عليك أن وإلا سوف ... " وإذا رفضت فارفض بلباقة، وإذا أمكن اشرح الأسباب بلطف، ولا تنتقد موظفيك أمام الآخرين بل على انفراد، وليكن نقدك بناءً، أي ابدأ بإيجابيات الموظف قبل أن تشير إلى سلبياته، وإن أشرت إليها فانتقي كلماتك بعناية، تشير إحدى الدراسات إلى أن نجاح المدراء يعتمد بنسبة 7 % على ما في رؤوسهم من علم وخبرة، و23 % على كيف يقولون ما في رؤوسهم، والباقي 70 % على شخصياتهم من القدوة الحسنة، والمظهر، والأخلاق .. الخ، وقد أشارت إحدى التجارب إلى أن التشجيع بطريق المدح والكلمة الطيبة هو أنجح وسيلة لجعل الناس يبذلون في عملهم قصارى جهودهم.

كما لا يجوز أن يكون فيما يطلب المدير من العامل القيام به ما ينقص من احترامه لذاته ولا يمنعه من الاحتفاظ بالكرامة التي يحرص عليها كل انسان، فالأوامر الصارمة الغامضة والنقد في حضرة الآخرين والأساليب التي تشعر العامل بالشك فيه وعدم الثقة، كل هذه وأمثالها تحط من قدر العامل وتنمي شعوره بالسخط والنفور من المؤسسة، وفي لحظة غضب عارمة، قد يرد عليك أو يمد يده، أو يجرح كبرياءك امام مرؤوسيك فتتقوض مؤسستك كلها دفعة واحدة، فلا تنسى أن موظفك "عربي" تربى على الأنفة والكبرياء وعزة النفس والكرامة ويأبى أن يهان مهما كان الثمن، ومهما كانت النتيجة، فالفرد العربي حساس لا ينام على الضيم وفي أمثلنا العربية مثل قيل قديماً "تجوع الحرة ولا تأكل بثديها" .

وقصة عمرو بن كلثوم مع عمر بن هند معروفة ومشهورة، حين قال الأخير لجلسائه يوماً : هل تعلمون أحداً من العرب تأنف أمه من خدمة أمي ؟ فقالوا: نعم، إنها أم عمرو بن كلثوم. فأرسل عمر بن هند بدعوته لعمرو وأمه ليلى لزيارتهما، وكان قد أوصى والدته أن تطلب من والدة عمرو بن كلثوم أن تناولها الطبق " فقالت ليلى في نفور وأنفه: لتقم صاحبة الحاجة إلى حاجتها، فأعادت عليها هند وألحت، وإذ ذاك صاحت ليلى:" واذلاه يا تغلب" .

فسمعها ابنها فثار الدم في عروقه وانتفض قائماً، ثم نظر حوله فإذا سيف معلق بالبيت فوثب إليه وأطاح برأس "ابن هند" وأنشد معلقته المشهورة مرتجلاً وفيها :

أبا هند فلا تعجل علينا   وانظرنا نخبرك اليقينا
بأنا نورد الرايات بيضاً   ونصدرهن حمراً قد روينا
ألا لا يجهلن أحد علينا   فنجهل فوق جهل الجاهلينا
بأي مشيئة عمر بن هند   تطيع بنا الوشاة وتزدرينا
تهددنا واوعدنا رويدا   متى كنا لأمك مقتوينا

فحاذر أيها المدير العربي في تعاملك مع الموظف فأنت في بيئة تختلف عن بيئة العلوم الإدارية المستوردة. وعامله باحترام "الضيف" تكسب محبته وولائه وترفع من معنوياته وإنتاجيته، وهذه غاية الإدارة الناجحة والفعالة، واحترام الموظف يزيد من ولائه وانتمائه

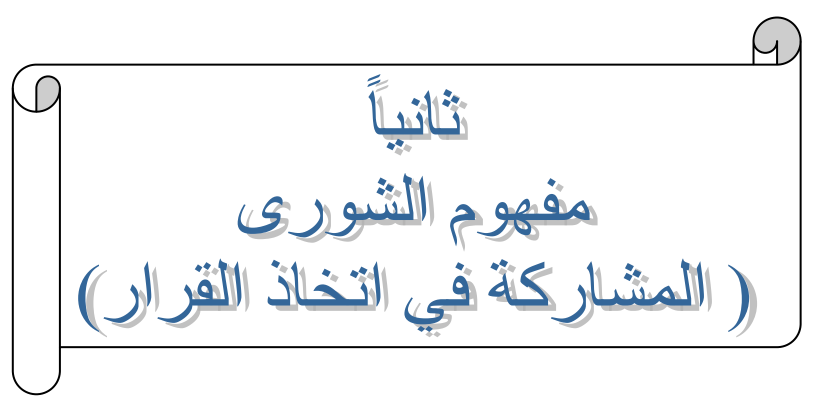
للمنظمة التي يعمل فيها، هذا بصفة عامة ،و هذا لا ينفي حاجة المدير إلى الحزم، عندما يتطلب الأمر ذلك، فلك قاعدة شواذ، وقديماً قال الشاعر :

إن أنت أكرمت الكريم ملكته　　　وإن أنت أكرمت اللئيم تمردا

عامل كل موظف بما هو أهل له (الإدارة الموقفية)، فالمطلوب لين من غير ضعف وقوة من غير عنف، وامسك العصا من المنتصف، فلا تكن ليناً فتعصر ولا صلباً فتكسر، وخير الأمور الوسط .

كما أن علينا أن ندرك جميعاً بأن الإدارة والموظف (العامل) كلهم في مركب واحد، وإذا حاول أي طرف تحقيق مصلحته على حساب الطرف الآخر فكأنما يخرق المركب من ناحيته، فستغرق المركب ويغرق معها الجميع، لذا تقتضي الحكمة أن يلتقي الطرفان في منتصف الطريق لتحقيق المصلحة المشتركة. الإداري الناجح هو الذي ينظر إلى جوانب القوة في مرؤوسيه ويعمل على اكتشافها وتنميتها والاستفادة منها، كما يعمل على معالجة جوانب الضعف فيهم من خلال توجيههم أو تدريبهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

أما المدير الفاشل فلا يرى إلا الجانب الفارغ من الكأس، ولا يرى من مرؤوسيه إلا جوانب النقص فيهم، فيعمل على إذلالهم أو طردهم من العمل، لقد تبين من الدراسات أن 80% من الذين طردوا من أعمالهم بأن أسباب فشلهم لا تكمن فيهم، ولكن في مدرائهم الذين فشلوا في إدارتهم، وبناءً عليه يجب معاملة الموظف "باحترام" حتى الباب الخارجي للشركة وهو ما يطلق عليه حديثاً "بتكنولوجيا طرد الموظف"، وذلك حتى يظل يعكس صورة ايجابية عن شركته حتى بعد مغادرته لها، لأن سمعة الشركة في المدى الطويل أهم من ربحيتها كما يشير عالم التسويق فيليب كوتلر.



العمود الثاني : مفهوم الشورى (المشاركة)

الشورى في أبسط صورها هي تبادل الرأي بين جماعة من الأفراد في أمر من الأمور أوهي صورة من صور النصيحة وشكل من أشكال التعاون، كما إنها تعني استخراج الرأي من أصحاب الرأي بعد مراجعتهم لأمر وممن لديهم القدرة ومعرفة الصواب. وهذا يعني أن للشورى أطرافاً، طرف يسمع وآخر يشير وأطرافاً تتحاور وتتناقش وتقلب الرأي على وجوهه المختلفة وتتبادل وجهات النظر حول الموضوع. وأصل الشورى في اللغة طلب الرأي ليبدي ما فيه من محاسن أو عيوب، ثم النصح بما يجب فعله مبيناً ما فيه من صواب، والاستشارة مأخوذة من قول العرب في لسان العرب شرت العسل إذا أخذته من موضعه، أي من قرص الشمع، ثم صارت الكلمة تدل على معنى خاص بمعنى تقليب وجهات النظر المختلفة وصولاً للأصوب فيها.

وخلاصة المفاهيم السابقة أنها تعني عدم التفرد في اتخاذ القرار والرجوع إلى أهل الحكمة والسداد قبل اتخاذه، ومعرفة ما له وما عليه وحصول المناقشة والحوار، للوصول إلى الصواب.

إن نظريات "العقل الجماعي" والشعور الجمعي "والتمثيل الجمعي" ومختلف النظم الاجتماعية في البادية ليست إلا أساليب مشتركة في التفكير وفي المشاعر وفي القرار. ويستمد هذا التقليد والعادة من شيء مشترك في البادية العربية هو "نظام القربى" ومن خلال هذا النظام القربي احتفظ العربي بحضارته، وعاداته وتقاليده من خلال المشاركة والتعاون في السراء والضراء .. وهذه الصفة لم تعد حكراً على البادية بل امتدت لتشمل المجتمعات العربية أينما كانت.

شيخ القبيلة العربي الحكيم لا ينفرد باتخاذ القرارات الهامة وإنما لديه مجلس شورى يجتمع لديه ويتشاورون في الأمر ويتدارسونه من كافة جوانبه، مزاياه وعيوبه، وبعد تقليب وجهات النظر المختلفة يتخذ القرار الذي فيه مصلحة الجماعة، ثم جاء الإسلام وعزز هذا المفهوم، قال تعالى "**وشاورهم في الأمر**" وقال أيضاً "**وأمرهم شورى بينهم**" صدق الله العظيم، وروي عن أبي هريرة قال "**لم يكن أحد أكثر مشورةً لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم**" (رواه البخاري).

وهناك العشرات من الأحاديث التي تدور حول المشورة مثل "**المستشار مؤتمن**" (رواه الترمذي)، "**ما خاب من استخار وما ندم من استشار**" (رواه الطبراني). ومن الثابت أن

رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يستشير النساء، فقد استشار أم سلمة فيما يفعل في الحديبية، وعمل برأيها وكان رأيها سليماً، وسلمت جماعة المسلمين من العصيان والعقوبة، ولقد سار على نهجه من بعد أبو بكر وعمر وعثمان حيث كانوا يستشيرون أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها وغيرها في أمور المسلمين.

ومن الرجوع إلى السيرة النبوية، نلاحظ أن النبي صلى الله عليه وسلم كون مجلس شورى من المهاجرين والأنصار منذ دخوله المدينة النورة بعد الهجرة، واختارهم من خيرة القوم من أهل الشورى الذين يرجع إليهم في الرأي ومجلس العشيرة في القبيلة العربية يقوم بهذا الدور في القبائل العربية الآن وهو يساعد شيخ القبيلة ويعينه على أداء مهمته في قبيلته بما يحقق المصلحة العامة وعلى نهجه مسار الخلفاء الراشدون، وكان عمر رضي الله عنه يقول لا خير في أمر أبرم من غير مشورة، وكان علي بن أبي طالب يقول إن المشورة والناظرة باب رحمة لا يضل معهما رأي. قال القاضي الأرجاني :

شاور سولك إذا نابتك نائبةٌ يوماً وإن كنت من أهل المشورات

إن مفهوم الشورى (المشاركة) ضروري في إدارة الناس وتحفيزهم على الأداء، فالعقل الإنساني مهما بلغ من الذكاء والخبرة محدود، وقد تصعب عليه بعض المشكلات فيحتاج إلى الرأي والمشورة المتخصصة، فالعلم واسع لا يستطيع عقل أن يحيط به، فعند المشورة يتبين له الصواب ويرجع إلى الأصوب إذا كان رأي غيره أفضل من رأيه، ويستفيد من تجارب الآخرين ورجاحة عقولهم، كذلك فإن مفهوم المشورة (المشاركة) يساهم في تعزيز العلاقة بين المدير والمرؤوسين، وهو خير وسيلة لإزالة الشكوك ونفي الشائعات والهواجس والأوهام، كما يتيح لكل فرد أن يعبر عن رأيه ويقدم أفضل ما لديه لخير الجميع، وفيها إشعار للفرد بقيمته وأهميته في المنظمة ويصبح لديه التزام داخلي بتنفيذ القرار لأنه ساهم في صناعته، مما يساهم في توفير الولاء للمؤسسة واستمرار العطاء وترسيخ الراحة النفسية وزيادة الإنتاجية.

إن هذا المفهوم الراسخ في تراثنا وتقاليدنا العربية والإسلامية قد درسته أوروبا وطبقته، ففي السويد 1946، يلتقي المدراء بممثلي العمال دورياً لتبادل الرأي في المسائل المشتركة وإيجاد الحلول للمشاكل، وفي ألمانيا هناك مجلسان، مجلس للمدراء وآخر للعمال يلتقون دورياً لدراسة مشاكل الإنتاج وحلها .

ثم صدرت أوروبا هذه المفاهيم إلى الولايات المتحدة الأمريكية والتي تشكلت فيها نقابات العمال للدفاع عن مصالحهم تجاه الإدارة، ثم استخلص علماؤها من تراثنا نظريات سموها مفاهيم إدارية حديثة كالإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف، وفريق العمل وقوة العمل وصدروها لليابان تحت نظرية Z، والإدارة الجماعية، ثم نعود لنستوردها من الغرب تحت مسميات دكتوراه في إدارة الأعمال والإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة، وننسى أن هذه المفاهيم المستوردة هي من صميم تاريخنا العربي والإسلامي، أليس نحن أولى بها وبتنفيذها وتطبيقها، بدلاً من "فرعنة الإدارة" بمعنى تحويل المدير للاستبداد بالرأي والقرار وتبني قول فرعون "لا أريكم إلا ما أرى" وأنه الوحيد الذي يمتلك أو يحتكر الحكمة والمعرفة.

إن المدير الناجح يحيط نفسه عند تولي منصبه برجال أكفاء لحماية جانبه الضعيف، أي الجانب الذي لا يجيده، فيساعدوه في عمله، ورحم الله مديراً عرف قدر نفسه ووقف عند حده، وعرف قدر من هم حوله حتى يأمن السقوط والزلل بسبب نقاط ضعفه، فلا يحاول أن يكون خبيراً في كل شيء كما يفعل مدراء هذه الأيام، والذين يحيطون أنفسهم بالضعفاء خوفاً على كراسيهم فيسقطهم الضعفاء، أما الأقوياء، فإنهم يحملون موظفيهم على الأكتاف للتقدم إلى الأمام فيستريح ويستريحون، وتزيد بذلك إنتاجية الجميع لما فيه خير المنظمة التي يعيشون من "لحم أكتافها".

إن المدير الفعال إذا أتاه المرؤوسين أو المستشارون بما عندهم من نصيحة، يتصفح أقوالهم ويقلب النظر فيها ويأخذ مل تطمئن إليها قلبه ويرتاح إليها عقله، ولا يبادر بعمل قبل مشورة، فالتأني في الأمور أول درجات الحزم، ففي العجلة الندامة كما قيل في الأمثال، وكما قال الشاعر القطامي:

قد يدرك المتأني بعض حاجته   وقد يكون مع المستعجل الزلل

ومن ناحية أخرى يتوقع موظفوك أن تكون مستشاراً لهم، يبثون لك همومهم ومشاكلهم لتجد لهم حلاً لها، أحياناً قد تجابه المدير مواقف غير سارة عليه البت فيها، فهذا ما كان راتبك لأجله، فلا تغضب إذا جاءك الموظف "بمشكلة" فالإدارة "فن حل المشاكل" لهذا يجب عليك أن تكون عطوفاً ومقدراً ومستعداً لإعطاء المشورة وإسداء النصيحة، ويجب أن تتعامل مع الأخطاء غير المتعمدة أو المشاكل الإنسانية كالغياب والتأخير، وقلة الإنتاج والظروف المنزلية بحسن النية، فلا تأخذ الأمور بظاهرها، وإن كان لديك الصبر والموهبة لاقتفاء أثر المشكلة ومعرفة منبعها وأسبابها وأصلها وتتحلى بصفة مشاركة الآخرين في مشاعرهم والقدرة على تفهم مشكلة الشخص الآخر، والنظر إلها بإيجابية وموضوعية بعيداً عن العواطف، وسوف تكون المدير الناجح الذي يرغبه الموظفون.

ومن آداب النصيحة أو الاستشارة أن تقدم بالأسلوب الحكيم وفي الوقت المناسب، والمكان المناسب وبالكلمات اللينة والعبارات المهذبة، "**ومن يؤت الحكمة فقد أُوتي خيراً كثيراً**" (البقرة : الآية 269) صدق الله العظيم.



العمود الثالث : مفهوم حق الدخيل (جسر العدالة)

يدور مفهوم حق الدخيل حول العدالة وإنصاف المظلوم، فالدخيل في اللغة من دخل في قوم وانتسب إليهم وهو ليس منهم، والجمع دخلاء، وهي كلمة أعجمية أدخلت في كلام العرب، وفي اللغة استجار يعني استغاث به والتجأ إليه، وفي العامة بمعنى "أرجوك" فالدخيل أو المستجير هو طالب للحماية.

ويعتبر الدخيل كما ورد في لسان العرب كالضيف المسافر أو الزائر الذي يدخل الخيمة ليتوارى عدة أيام ولذلك يعتبر الدخيل ضيفاً، والضيف تجب حمايته ويحذر من الاعتداء عليه، ولكنه ضيف جاء لمهمة ولا يجوز عدم الموافقة عليها، إذ يعتبرا لتقصير عاراً لا يمحى، لأن الدخيل جاء إلى شخص يعينه ووضع أمله فيه لحمايته وإذا خاب أمله فيه، يكون قد جلب لنفسه عاراً، فلو ذهب إلى غيره لحماه وأجاره ولما احتاج إلى تحمل كل هذه المشاق والصعاب.

فالدخيل هو من أفراد القبيلة أو شخص غريب يطلب من كبير القوم أو شيخهم العون والحماية من ظلم لحق به، ولا يستطيع الحصول على حقه ممن ظلمه، فيدخل خيمة شخص أقوى من ظالمه ويلتجأ إلى قوته للحصول على حقه إن كان مظلوماً أو ليكون في أمان إن كان يخشى سوء من آخر، فليس من الضروري إذاً أن يكون ضيفاً وإن كان يعامل معاملة الضيف. ومن الجدير ملاحظته أن الدخيل قد لا يكون فرداً فقط وغنما يمكن أن يكون الدخلاء جماعة مظلومة.

والدخلة على عدة أنواع ولكن في هذا المجال يهمنا دخلة الحق أي إنصاف المظلوم، وهي كل مسعى يهدف إلى الحفاظ على العدالة ضد الظلم بكل أشكاله .

فإذا شعر البدوي بالاستهانة به أو الاعتداء عليه من قبل الآخرين سواء كان هذا الاعتداء مادياً أو معنوياً فإنه يلجأ عادة إلى أحد الشيوخ المعروفين بالخبرة والحزم وقوة البأس لينصفه وليعيد إليه حقه عندما يعجز عن الحصول على الحق بنفسه، والطريق سهلة، إذا حصل لبدوي ظلم يتوجه إلى شيخ القبيلة القوي ويدخل إليه في بيته ويقول : "أيها الشيخ الكريم والذائع الصيت أنا دخيل عليك"، يأخذ بعدها كوفية حاميه ويضع العقال حول عنقه، وهذا يعني أن يحمله مسألة شرفه وظلامته، ومن المستحيل لدى البدو أن يطلب

أحدهم حق الدخيل بهذه الطريقة ولا يجاب طلبه فوراً بإعطائه الحماية الفعالة حتى ولو كان عدوه، ... "هذا لخيرك وحقك إن شاء الله" أي يعده بالضيافة وتحقيق العدل، وبهذا المفهوم تسود العدالة بين قبائل العرب.
إن أي مجتمع لا يمكن أن تتحقق فيه العدالة بدون عقيدة يرى المرأ فيها أن إقامة العدل أمر يثاب عليه في الدنيا والآخرة وجاء الإسلام وعزز مبدأ العدالة، قال تعالى: "**ولا يجرمنّكم شنآنُ قومٍ على ألاّ تعدلوا، اعدلوا هو أقربُ للتقوى**" (المائدة : الآية 8) وقال تعالى أيضاً "**وإذا حكمتم بين الناسِ أن تحكموا بالعدل**" (النساء : الآية 58) صدق الله العظيم .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "**القضاة ثلاثة، قاضي في الجنة وقاضيان في النار**" للدلالة على أهمية العدالة في القضاء بين الناس، وليضع القاضي بين عينيه مخافة الله. وعندما نذكر هذا الحديث ينصرف معظم أذهان الناس إلى القضاة الجالسين في المحاكم، وينسون حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم "**كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته**".

فالمدير الجالس في الشركة أو المؤسسة أو المنظمة هو قاضي وإن كان هو الآن بغير هذا المسمى فيجب أن يفهم أن حديث الرسول عن القضاة ينطبق عليه، وبالتالي فمدير في الجنة ومديران في النار، فإذا تبنى المدير العربي هذا المفهوم ووضع مخافة الله في وجدانه فإن كل شيء في إدارته سوف يسير على ما يرام، فإذا خاف مقام ربه أدى عمله سواء حضر المسؤول أم غاب فعين الله لا تغفل ولا تنام، فإننا لن نكذب عامدين لنتهم موظفاً كي نخلص أنفسنا، ولن ننسب الفخر لأنفسنا عن أعمال قام بها بعض الذين يعملون تحت إدارتنا، ولا ظلم لأحد عن عمد، إن صغار الأمور هي التي قد لا نكون واثقين من عدالة تصرفاتنا فيها ومع ذلك لها أهميتها، إن العدالة لا تتحقق بمجرد صدق الرغبة أو حسن النية بل إنها تتطلب جهداً لكي تصبح حقيقة واقعة .

إن المدير الذي حجز ترقية عن موظف يستحقها قد قضى ظلماً، أو عين شخصاً تحيزاً لقرابة يكون قد قضى ظلماً، أو حرم موظف من علاوة ليوفر على مؤسسته قد حكم ظلماً إلى آخر هذه الممارسات التي تحدث كل يوم إذاً فليتبوء مقعده من النار. إن الدراسات قد أشارت إلى أن العدالة والإنصاف من قبل المدير في نظر غالبية العاملين هي من أهم صفات المدير الناجح، فإذا توفرت صفة العدالة، فسوف تكون كل القرارات الإدارية من تعيين وترقيات وعلاوات وإجازات ... الخ سليمة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة الإدارية.

إذاً على المدير العربي أن يراعي مخافة الله في أحكامه وقراراته حتى لا يلقى في مهاوي النار حيث لا ينفع جاه ولا منصب ولا مال ولا بنون ولا سلطان. على المدير العربي أياً كان موقعه أن لا يعطي أذنه ويركب عليها أذنين لاستقبال القيل والقال من المنافقين وسماع أقوال الحاقدين والحاسدين والغيورين، عليه أن يتحقق مما يسمع قبل إصدار أحكامه أو قراراته، قال تعالى "**يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسقٌ بنبأٍ فتبيّنوا أن تصيبوا قوماً بجهالةٍ فتصبحوا على ما فعلتم نادمين**" (الحجرات : الآية 6) صدق الله العظيم.

على المدير العربي بأن لا يصدق كل ما يسمع أو إذا جاءه موظف بظلامة فعليه إنصافه فوراً كما كان يفعل أجداده من قبل، فالناس الناجحون والمنتجون أعداؤهم كثر، والشجرة المثمرة هي التي يلقي الناس عليها الحجارة، والشجر العقيم عادةً هو أطول الشجر، فلا عجب من سرعة وصول المنافقين والمتسلقين المناصب العليا قبل غيرهم الذين يعملون في صمت كالجندي المجهول، فليس هناك ما هو أدعى إلى التذمر وقتل الإنتاجية بين الموظفين من شعورهم بأن العدالة غير متوافرة في مديرهم، فهي الأساس الوحيد الأمين لكل نجاح دائم ففي إدارة الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الإنتاجية .

هل تنتقد أحياناً الموظف لخطأ ارتكبه ثم يتبين بعد الدراسة والبحث الدقيق أن هذا الموظف لم يتدرب التدريب الكافي أو الصحيح، أو أنه يعمل بمعدات هزيلة، أو لأن الضوء ضعيف، وأن إجهاد البصر وما ينجم عنه من كد وتعب هو السبب في هذا الخطأ، وهل تصدر أحكاماً أحياناً عن كفاية فرد من الأفراد دون روية ودون تحليل أو تمحيص لحقائق الأمور، ثم بعد طرده نتبين أنه كان أفضلهم إنجازاً وأكثرهم إخلاصاً، لقد تبين من إحدى الدراسات إن 80 % من الموظفين الفاشلين لا يعود فشلهم لأشياء تتعلق بهم، وإنما لفشل مدراءهم في توجيههم التوجيه السليم .

والسؤال الآن، هل نحن على الدوام حذرين من أن نقيم توصياتنا لزيادة المرتبات وفقاً لمعايير مدروسة تقوم على الجدارة الحقيقة وليست قائمة على الأهواء والأصدقاء والقرابة والنفاق؟؟

إن المدير العربي لا أمل له في أن يحوز على درجة عليا من العدالة اللازمة كل اللزوم للنجاح في الإدارة إلا بمداومة التيقظ لأن يكون عادلاً حتى في الأشياء الصغيرة التي تبدو تافهة، فيجب أن تكون مخافة الله بين عينيه دائماً فليس هناك أمر وسط في العدالة .

إن الظلم الإداري هو أبشع أنواع الظلم لأنه "مطفش" للكفاءات، حيث تشير الدراسات بأن معدل نزوح الكفاءات العربية والإسلامية أكثر من مائة ألف سنوياً، كما أن الظلم قاتل لحوافز الإنتاج، ومرض يسري في جسد التنمية فيعيق المجتمعات عن التقدم إلى الأمام، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "**اتق دعوة المظلوم فليس بينها وبين الله حجاب**" و قال الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه :

لا تظلمن امرئ إن كنت مقتدراً فالظلم مرتعه يفضي إلى الندم
تنام عينيك والمظلوم منتبه يدعو عليك وعين الله لم تنم

فيا أيها المدير العربي، عيون الناس تنام وعين الله لا تنام، فاتقوا الله في مرؤوسيكم، وحاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وكونوا كسيدنا عمر رضي الله عنه "عدلت فأمنت فنمت".



صحيح أن النظريات الغربية في الإدارة قد ساهمت في تطوير تلك المجتمعات وتقدمها وزيادة رفاهية شعوبها، ولكن هذه النظريات رغم أهميتها إلا أنها لم تحقق التكامل بين أطراف العملية الإنتاجية، فأصبحت الإدارة في جهة والعاملين في الجهة المقابلة الأخرى مما أحدث صراعاً واضطراباً، بل وإضرابات عن العمل لتحقيق مصالح العمال في مواجهة الإدارة التي تسعى إلى تحقيق مصالح رأس المال وأصبح كل طرف يشد الحبل إلى جهته بدلاً من أن يدركا بأن للطرفين مصلحة مشتركة وليس بالضرورة أن تكونا متناقضتين، وأن التعاون والتكامل بينهما سوف ينعكس إيجاباً لتحقيق مصلحة الطرفين وليس التوجه لتحقيق مصلحة طرف على حساب مصلحة الطرف الآخر، فقد أدت هذه الإضرابات والإضطرابات التي لا زلنا نشهدها إلى اليوم إلى تعطيل العملية الإنتاجية بدلاً من تقدمها.

لقد جاءت نظرية الإدارة العربية لتحقيق هذا التعاون والتكامل بين أطراف العملية الإنتاجية لتحقيق المصلحة المشتركة، فالمدير الناجح هو الذي يحقق مصلحة المنظمة من خلال تحقيق مصالح أفرادها، لذلك تنهج هذه النظرية منهج الوسطية لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أطراف العملية الإنتاجية، حيث أن كل أطراف العملية الإنتاجية في قارب واحد، إن غرق، غرقوا جميعاً .

كذلك يلاحظ أن النظريات الغربية في الإدارة تركزت على الوسائل، من تحفيز أو مشاركة أو تحسين ظروف العمل من إضاءة وتكييف ... الخ، أو تحسين العلاقة مع العاملين، أو تنظيم الإجراءات أو وضع مبادئ للإدارة أو وضع نموذج أمثل للتنظيم إلى آخر هذه الوسائل. ولكن أياً من هذه النظريات لم تغص إلى عقل المدير وفكره وفلسفته وقناعاته ومعتقداته وأثر البيئة المحيطة به في تكوين فكره، لذلك فشل حملة هذه النظريات وحاصلوا شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال والإدارة العامة عند عودتهم إلى أوطانهم ولم يكيفوا أو يطوروا أو يعدلوا هذه النظريات لتطبيقها بنجاح في مجتمعاتهم وعادوا إلى تطبيق الأساليب القديمة في الإدارة إما لاعتقادهم بأن هذه النظريات المستوردة غير قابلة للتطبيق في بلدانهم لاختلاف البيئة، أو لأن مجتمعاتهم لم ترق بعد إلى تقبل مثل هذه الأساليب، وإما لجهله في كيفية الاستفادة منها ووضعها موضع التطبيق العملي، وبقيت عبارة عن نظريات في كتب، ورغم تعدد الأسباب إلا أن النتيجة واحدة حيث لا زالت المجتمعات العربية متخلفة عن ركب التقدم واللحاق بالأمم المتقدمة، فلم نسمع في الجامعات العربية أنها خرجت عالماً مرموقاً أو عالماً يساهم في تطوير علمه بحيث أصبح معروفاً على المستوى العالمي، وفي رأي أ.د. أبو نبعه أن ذلك كله يعود إلى سوء الإدارة أولاً وأخيراً.

ولمعالجة هذا الخلل يرى أ.د. أبو نبعه أهمية العودة إلى الجذور وإلى الأصالة العربية وقيمنا الإسلامية لإحياء التراث والمساهمة في تطوير الفكر الإداري ليس من خلال استيراد الأساليب والنظريات الإدارية فحسب، ولكن من خلال بناء عقل المدير العربي،

بحيث يصبح لديه القناعة ولديه الإرادة للتطوير والتغيير، بدلاً من أن يظل أسيراً للعادات والتقاليد، حبيساً هو ونظرياته وعلومه في الكتب والأقوال دون الأفعال والتطبيق، إذاً علينا أن نزرع في عقل المدير العربي الرغبة والإرادة في التطوير والتغيير لكي تطرح ثمراً فيما بعد، فإذا اقتنع المدير العربي بالفكرة تحولت إلى عقيدة، ثم تتحول العقيدة إلى سلوك وفعل وعمل وإنجاز لقول الله تعالى "**إنَّ اللّهَ لا يُغيّرُ ما بقومٍ حتى يُغيّروا ما بأنفسهم**" (الرعد : الآية 11) صدق الله العظيم .

هذه النظرية العربية في الإدارة التي أدعو لها لتطوير الإدارة العربية، لا ادّعي لها الكمال بالطبع فالكمال لله وحده، ولكنها أشبه برمي حجر في المياه الراكدة، والتي أرجو من خلالها إلى تكوين "كرة الثلج" التي آمل أن تستمر في الدحرجة لكي تكبر وتكبر، حتى تتبلور أبعادها وتتضح معالمها ويستفيد منها الفكر الإداري العربي المعاصر، وبناءً عليه، أتوجه إلى الباحثين العرب في الإدارة العربية إلى التقاط هذه الكرة بالنقد والتحليل والمناقشة والشرح وعقد المؤتمرات حولها وتعليمها ونشرها حتى يتم إثراؤها وتطويرها لنساهم في تقدم هذه الامة "**كنتم خيرَ أُمةٍ أُخرجت للناسِ تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر**" (آل عمران : الآية 110) صدق الله العظيم .

قال صلى الله عليه وسلم " **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه**"، و"**كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته**". فإذا صلحت الإدارة صلحت الشركات والمنظمات والمؤسسات ومختلف قطاعات المجتمع، وتحققت التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية.

وختاماً وكما ذكرنا آنفاً، فإن النظرية العربية في الإدارة لا تلغي ما سبق من نظريات إدارية، ولكنها جاءت لتكمل تلك النظريات بما يناسب بيئة وعقلية المدير العربي لتحقيق الفعالية الإدارية. والله ولي التوفيق .

المراجع العربية:

1. د. ابراهيم الضمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة ، 1999

2. د. ابراهيم عبد الله المنيف، الإدارة : المفاهيم الأسس والمهام، دارالعلوم، الرياض، 1980 .

3. د. احمد العبادي، من الإدلة القضائية عند البدو في الأردن، مجدلاوي للنشر، عمان، 1983.

4. د. احمد العبادي، من القيم والآداب العربية، وكالة الصحافة الأردنية، عمان، 1976

5. أحمد أبو خوصة، القضاء العشائري بين الماضي والحاضر، عمان، 1990.

6. انطون جوسان، العادات العربية في بلاد مؤاب، دار الينابيع، عمان، 1997.

7. بسام عطية فرج، الشورى في القرآن والسنة، دار النشر، عمان، 1996.

8. جيمس بلاك، ترجمة عبد الحليم ثابت، كيف تكون مديراً ناجحاً، دار الكتاب، القاهرة، 1991

9. د. زكي محمود هاشم، وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، عدد (55) 1978

10. د. عبد العزيز الخياط، وأمرهم شورى بينهم، المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، مؤسسة آل البيت، عمان، 1992

11. د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، مجدلاوي للنشر، بيروت 2001

12. د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، الوراق للنشر، عمان، 2004

13. د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، نظرية Z اليابانية، مكتبة الإدارة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982

14. عز الدين التميمي، الشورى بين الأصالة والمعاصرة، دار النشر، عمان، 1985

15. عدنان علي النحوي، الشورى وممارساتها الإيجابية، دار النحوي للنشر، الرياض، 1988

16. د. محي الدين صابر، د. لويس ملكيه، البدو والبداوة، منشورات المكتبة العصرية، بيروت، 1986

17. د. محمد حسان، تراث البدو القضائي، دائرة الثقافة والفنون، عمان، 1987

18. د. محمد القاسم، د. مهدي حسن، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993

المراجع الاجنسة:

1. Corlisle, Hownd M, Management: conupts and situa tions, science Reseanch Ass, Toronto, 2005.
2. Longeneckez and pringle, Management, charles E.Merrill pulgishing, Toronto 2004.
3. Tosi & Carroll, Managenent: Conting /encies, and process, Clair press, chicago,2003.
4. WWW.anhaarCom. WWW.tawyeem.com, http.l WWW.khayma.com

مع خالص تقديرنا

أ.د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة

لزيارة كافة مقالات النظرية العربية

إضغط هنا

الشبكة العربية للإدارة والأعمال

تفضل بزيارة موقعنا

arabnm.com

